

вложения в «собак».	никак не связанным с требуемой квалификацией.
Чрезмерное количество «вопросительных знаков», что приводит к недофинансированию каждого из них.	«Распыление» себя как профессионала по разным сферам и вследствие этого недостаточно глубокая осведомленность в каждой из сфер.

Хочется не только еще раз напомнить о существовании эффективных инструментов, позволяющих сравнивать между собой выработанные возможные решения поставленной проблемы и не только еще раз призвать ими пользоваться. Важнее, нам кажется, сегодня отыскивать и осваивать инструменты, которые позволяют рационально встраивать управленческое решение в текущее время и при этом отстраивать свои отношения с прошлым, будущим и настоящим. И это, как можно было увидеть, касается не только собственно управленческих решений, но и решений человека в отношении самого себя.

А.С. Машкова

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ И ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

В апреле 2008 года в отделе обучения и развития персонала одной из крупных дистрибьюторских компании России была поставлена цель комплексно оценить уровень профессионализма своих продавцов-консультантов. В течение четырех месяцев была проведена диагностика уровня развития профессиональных компетенций продавцов-консультантов по специально разработанному контрольному листу оценки (лист оценки был разработан на основе модели компетенций, предложенной Л.М. Спенсер и С.М. Спенсер [2], которая была модифицирована под специфику деятельности данной

компании). В результате накопления достаточного большого количества оценок была разработана методика оценки качества обслуживания клиентов продавцами-консультантами компании в парфюмерных магазинах г. Екатеринбурга.

Данная методика (далее методика «Скрытый покупатель») базировалась на принципах компетентностного подхода [3], как одного из ключевых факторов, влияющих на успешность трудовой деятельности. Мы подразумевали под компетенциями базовые качества людей, которые обозначают «варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени» [4].

Говоря о компетенциях, следует учитывать и критерии [5], которые чаще всего применяют при их изучении. А именно – *наилучшее исполнение*, определяемое статистически как одно стандартное отклонение от среднего исполнения и *эффективное исполнение*, обозначаемое как «минимально приемлемый» уровень работы, ниже которого сотрудник будет считаться некомпетентным для этой работы.

Обозначенные критерии были использованы нами при статистических расчетах балльных результатов по методике «Скрытый покупатель» (см. табл. 1).

На данный момент времени разработан полный комплект документов по методике «Скрытый покупатель», который включает:

1. Модель компетенций продавцов-консультантов.
2. Систему обучения консультантов, согласно модели компетенций.
3. Положение о порядке проведения исследования по методике «Скрытый покупатель» для оценки уровня обслуживания клиентов продавцами-консультантами данной компании, включая стандарты корпоративного обслуживания покупателей (СКОП).
4. Программу обучения исполнителей и «скрытых» покупателей.
5. Базу данных полученных результатов (*всего за 11 месяцев было проведено 697 оценок продавцов-консультантов по методике «Скрытый покупатель»*).

6. Методику оценки эффективности качества обслуживания клиентов.

Перечисленный нами комплект документов полностью соответствует механизму технологии оценки персонала [1].

В марте 2009 года на итоговом собрании данная система оценки и обучения продавцов-консультантов была представлена руководящему составу компании, где было принято решение о реализации программы среди продавцов-консультантов.

Методика «Скрытый покупатель» позволяет оценить и сравнить по единому набору ключевых факторов качество обслуживания клиентов во всех направлениях и отделах компании, основываясь на разработанной модели компетенций продавцов-консультантов.

Качество обслуживания оценивается по следующим критериям (описаны индикаторы критических компетенций поведения продавца-консультанта, согласно разработанной модели компетенций):

- внешний вид продавца-консультанта;
- установление контакта (встреча клиента);
- выявление потребностей;
- презентация товара (знание товара и ассортимента);
- ответы на вопросы клиента;
- предложение дополнительной информации для клиента (каталоги, рекламные материалы, тестеры, услуги визажиста и т.д.);
- затраты времени;
- отношение к клиенту;
- учет особенностей работы в торговом зале;
- итоговая оценка работы продавца-консультанта;
- субъективная оценка «скрытого» покупателя от общения с данным продавцом-консультантом (заполняется в графе Примечания).

Таким образом, цель проведения исследования по методике «Скрытый покупатель» – улучшение качества обслуживания клиентов, продвижение наивысших стандартов в области обслуживания и как следствие увеличение объема продаж.

Исходя из этого, были поставлены следующие задачи:

- продиагностировать уровень обслуживания покупателей, сравнивая его с критериями «эталонного» поведения, описанными в модели компетенций продавца-консультанта;
- проконтролировать исполнение стандартов качества обслуживания покупателей (СКОП) и единых параметров работы;
- провести мониторинг качества обслуживания.

Результаты представлены по следующим параметрам:

1. Общая оценка по балльной шкале (max. = 6,4 балла¹) – сравнение работы продавцов-консультантов с «эталонной» работой – максимально возможной оценкой по всем критериям.

2. Оценка стабильности качества обслуживания клиентов: насколько велика вероятность того, что, придя в этот или другой магазин за продукцией, поставляемой данной компанией, клиент столкнется с другим уровнем обслуживания.

В исследовании по методике «Скрытый покупатель» принимали участие три направления: «Косметика» (8 проектов), «Парфюмерия» и «Департамент развития».

Прежде чем говорить о полученных результатах, необходимо обсудить «эталонный» результат работы продавца-консультанта (табл. 1).

Таблица 1

«Эталонные» результаты по методике
«Скрытый покупатель»

Шкала	Балл
Max	5,2 - 6,4
Проходной min	4,6 – 5,1
Min	1,9 – 4,5
Отсутствие на рабочем месте ²	0

¹ Максимальный балл высчитывается путем математического сложения всех оцениваемых параметров, каждый из которых имеет свой «вес».

² В том числе отсутствие бейджа, если нельзя опознать продавца-консультанта.

Сравнение работы продавцов-консультантов каждого направления с «эталонной» работой приведены на рис. 1.

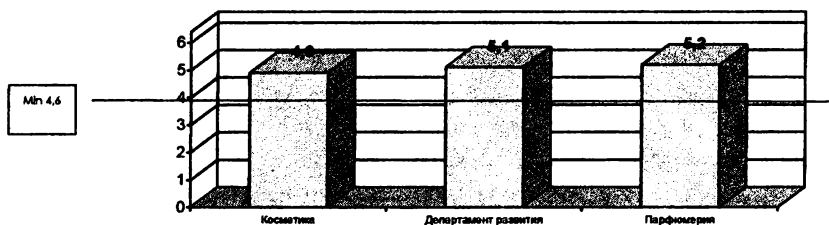


Рис. 1. Результаты исследования качества обслуживания клиентов в магазинах г. Екатеринбурга

Результат работы продавцов из направления «Парфюмерия» оказался самым высоким и приближенным к «эталонной» работе продавца-консультанта. Это хороший уровень обслуживания. Оценки уровня обслуживания клиентов продавцами-консультантами в направлениях «Департамент развития» и «Косметика» по балльной шкале составили 5,1 и 4,9 баллов соответственно – этот показатель относится к удовлетворительному уровню обслуживания.

На рис. 1 можно увидеть, что в основном оценки всех направлений находятся выше границы, отделяющей удовлетворительное качество обслуживания от неудовлетворительного.

По параметру стабильность качества обслуживания направление «Департамент развития» опередило направления «Парфюмерия» и «Косметика» (рис. 2).

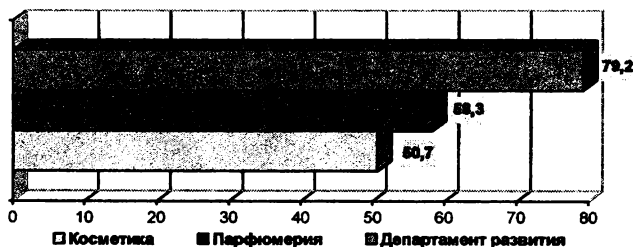


Рис. 2. Стабильность качества обслуживания клиентов в магазинах Екатеринбурга

Чем выше оценка на графике, тем выше стабильность качества обслуживания. Это означает, что при посещении одного и того же магазина вероятность встретить аналогичный уровень обслуживания у продавцов-консультантов, работающих в направлении «Департамент развития», выше, чем в направлениях «Косметика» и «Парфюмерия».

Таким образом, можно говорить о том, что высокая стабильность обслуживания работает на устойчивую репутацию не только продавца-консультанта компании, но и торговой точки. Чем больше продавцы-консультанты компании придерживаются определенного («эталонного») уровня обслуживания, тем вероятнее, что у клиентов сложится мнение об этой торговой точке как о предоставляющей высокий уровень обслуживания. Кроме этого, грамотное розничное обслуживание влияет на отношение (в данном случае положительное) покупателей к товару. Низкая стабильность, наоборот, порождает противоречивое отношение к торговой точке, к бренду в целом и к компании в частности.

На рис. 3 представлены результаты по каждому из оцениваемых параметров по проектам, где мы видим, что непосредственно повлияло на итоговую оценку качества обслуживания клиентов и каковы сильные и слабые стороны продавца-консультанта в соответствии с утвержденной моделью компетенций.

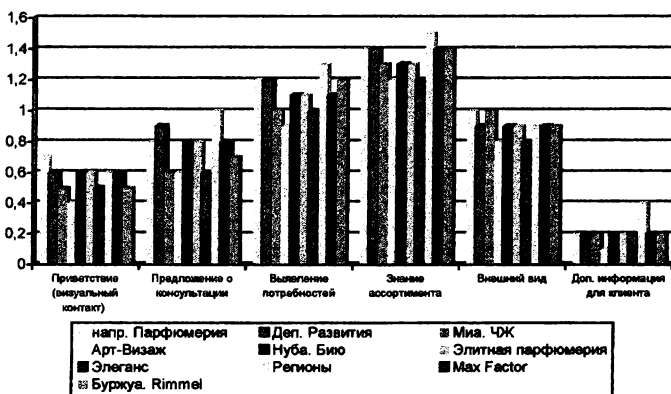


Рис. 3. Качество обслуживания клиентов по отдельным параметрам в каждом проекте

Итоговая оценка качества обслуживания клиентов складывается из параметров, приведенных в табл. 2.

Таблица 2

Оцениваемые параметры

<i>Оцениваемые параметры</i>	<i>Мах. балл по каждому параметру</i>
Приветствие (визуальный контакт)	0,7
Предложение о консультации	1,1
Выявление потребностей клиента	1,5
Знание ассортимента	1,6
Внешний вид	1,0
Предоставление дополнительной информации для клиента	0,5

Баллы за каждый параметр (табл. 2) вычислялись с учетом веса каждой компетенции (максимальный вес составил 10 баллов) в зависимости от общего количества параметров. Вес каждой компетенции рассчитывался путем опроса руководителей отделов и супервайзеров относительно важности обладания продавцами-консультантами той или иной компетенцией, которая непосредственно влияет на успешность в работе.

Как видно из рис. 3, наиболее высокие оценки по всем проектам и направлениям у блоков «внешний вид» и «знание ассортимента». Это связано с тем, что обучение по ассортиментным позициям дублируется дважды: один раз непосредственно при обучении у маркетинг-менеджера по ассортименту, второй раз – на тренинге «Эффективная презентация товара».

Исходя из полученных данных по этим блокам, можно заключить, что навык презентации товара, то есть умение грамотно, увлеченно и со знанием дела рассказать об имеющемся товаре, находится у всех примерно на одинаковом уровне. Однако встречались ситуации, когда покупатели («скрытые» покупатели) уходили недовольными, так как не получали должной информации о товаре. Такой ситуации нам

удалось избежать, благодаря дополнительному обучению данных консультантов и ряду проверочных работ.

Более низкие оценки продавцы-консультанты получили по блокам «приветствие» и «предложение проконсультировать клиента», то есть продавцы-консультанты не были достаточно активными при установлении контакта с клиентом.

В блоке «выявление потребностей» консультанты порадовали и проверяющих, и самих руководителей проектов, так как грамотно задавали вопросы, благодаря чему четко представляли то, что необходимо клиенту.

Что касается блока «дополнительная информация для клиента», то тут ситуация некоторое время оставалась достаточно неопределенной, так как не все продавцы-консультанты могли предложить покупателям каталоги по продаваемой продукции или тестеры, которые клиент мог взять с собой. Данную ситуацию удалось преодолеть, введя в программу обучения продавцов-консультантов тренинг «Визаж и колористика», благодаря которому продавцы могли консультировать клиента и давать рекомендации по технике нанесения макияжа (как дополнительная информация для клиента). В результате таких консультаций клиенты оставались довольны работой продавцов и открывали для себя не только новые преимущества использования любимейшей косметики, но и обратились к тем позициям, которые ранее не использовали, например, в своем макияже. Этот факт неизбежно привел к *увеличению продаж при присутствии такого консультанта* в данной торговой точке.

В результате можно говорить, что процесс обслуживания клиентов достаточно оперативен, отношение к клиентам доброжелательное. Приведем один из отзывов «скрытого» покупателя: «...Продавец-консультант был вежлив, доброжелателен, отлично презентовал товар, возникло желание приобрести товар и постоянно обращаться за консультацией к данному продавцу. Кроме того, я получила великолепную консультацию по тому, как создать несколько типов макияжа, используя всего одну палитру теней для век...». В большинстве магазинов г. Екатеринбурга консультантам удалось произвести на посетителей впечатление компетентных профессионалов и завоевать их доверие.

Следует отметить, что продавцы-консультанты данной компании набрали максимальное количество баллов (по 190-балльной шкале) по результатам проверки «скрытым» покупателем в одном из наиболее крупных парфюмерных магазинов г. Екатеринбурга. Данная акция проводится самим магазином по своей собственной методике оценки, в ней участвовали продавцы-консультанты данной компании. По результатам проверки каждый продавец-консультант получил от проверяющего магазина подарок.

В качестве формы поощрения продавцов-консультантов в компании на основе данного исследования была разработана специальная материальная мотивация, которая напрямую связана с итоговым баллом проведенной оценки.

Подводя итог проделанной работы, можно говорить о том, что продавцы-консультанты каждого направления продемонстрировали хороший уровень качества обслуживания клиентов. Высоко были оценены внешний вид продавцов-консультантов, доступность получения клиентом информации о товаре и умение отвечать на вопросы клиентов.

Отношение продавца-консультанта к клиентам, его грамотность, умение ориентироваться в ассортиментных позициях продаваемой марки и профессиональное обслуживание (знание СКОП и технологии эффективных розничных продаж) – вот те ключевые компетенции, которые подкупили «скрытых» покупателей.

Таким образом, большинство продавцов-консультантов данной компании – это профессионалы своего дела, которые всегда готовы к выполнению работы на высоком («эталонном») уровне.

Остальным консультантам, которые еще не достигли данного уровня, остается пожелать не отставать от лидеров! Отдел обучения и развития персонала данной компании поможет продавцам-консультантам стать профессионалами в своем деле, тем более что в июле 2008 г. отделом была разработана, защищена и запущена «Копинговая система обучения продавцов-консультантов»³, написана «Корпоративная книга продаж» для продавцов-консультантов, а в сентябре

³ Авторская программа

запущен конкурс «Лучший продавец-консультант 2008 г.» для того, чтобы можно было оценить производственный показатель деятельности продавцов (*выявлена корреляция между качеством обслуживания клиентов и объемом продаж продавцов-консультантов*).

Что касается оценки и обучения персонала (продавцов-консультантов) данной компании, то эти процессы полностью основываются на компетентностном подходе, как на одном из наиболее эффективных и валидных методов оценки и развития персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бадаева, С. Г., Дашкевич, О. В. Способ оценки успешности сотрудников // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 2. С. 35-40.
2. Спенсер, Л.М., Спенсер, С.М. Компетенции на работе: Пер.с англ. М: НРРО, 2005. 348 с.
3. Уиддет, С., Холлифорд, С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НРРО, 2003. 224 с.
4. Guion, R.M. Personnel assessment, selection and placement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991. P. 335.
5. Hunter, J.E., Schmidt, F.L., Judiesch, M.K. Individual differences in output variability as a function of job complexity. Journal of Applied Psychology, 75 (1), 1991. P. 28 – 42.

В.В. Макерова, К.С. Мозговая

ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ СТУДЕНТОВ-ПСИХОЛОГОВ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Большинство вузов страны в настоящее время использует информационную модель обучения, которая ориентирует деятельность студентов на следующие направления: принять информацию, переработать её, продемонстрировать степень её